

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset penting bagi keberhasilan dan kesuksesan perusahaan, sebab manusia lah yang mengendalikan yang lain, manusia memilih teknologi, manusia yang mencari modal, manusia yang menggunakan dan memeliharanya, di samping manusia juga menjadi salah satu sumber keunggulan bersaing yang langgeng. Kemampuan dari seorang individu dalam menyelesaikan pekerjaannya tergantung dari apa yang telah mereka kerjakan dan mereka dapatkan, karena untuk mendapatkan hasil yang terbaik tentunya juga diperlukan adanya sumber daya manusia yang berkualitas. Banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi salah satunya adalah karyawan, karena berkaitan langsung dengan kegiatan organisasi. Dalam hal ini karyawan diharapkan dapat memberikan hasil yang maksimal sehingga tujuan dari perusahaan atau organisasi dapat tercapai.

Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas mengarahkan serta mengelola sumber daya manusia dalam sebuah organisasi atau perusahaan agar mampu berpikir serta bertindak sesuai yang diharapkan dalam visi misi perusahaan. Sehingga pengarahan dan pengelolaan yang dilakukan pihak manajemen SDM harus sejalan dengan apa yang telah menjadi cita-cita perusahaan. Perubahan lingkungan di dalam perusahaan menuntut manajemen SDM untuk memainkan peranan penting dalam organisasi. Terlebih lagi dalam kegiatan pengelolaan karyawan, pengelolaan ini bertujuan agar karyawan dapat

memenuhi harapan perusahaan sehingga bisa memberikan keuntungan bagi perusahaan. Sebaliknya, jika karyawan tidak dikelola dengan baik maka karyawan akan mengalami penurunan dalam bekerja dan akhirnya mengundurkan diri atau keluar dari tempat kerja (*turnover*).

Turnover akan menuju pada sejumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada setiap periode tertentu, sedangkan *turnover intention* mengacu pada hasil evaluasi karyawan mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. Tingginya tingkat *turnover* tenaga kerja dapat diprediksi dari seberapa besar keinginan berpindah yang dimiliki karyawan (Simamora, 2006).

Perusahaan yang menghadapi tingginya angka *turnover* mengindikasikan bahwa karyawan tidak betah bekerja di perusahaan tersebut. Dan jika ditinjau dari sisi ekonomi, perusahaan akan mengeluarkan dana yang cukup besar karena sering melakukan rekrutmen, pelatihan dan penyesuaian yang akan mempengaruhi suasana kerja menjadi kurang menyenangkan. Banyak faktor yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* diantaranya, keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Keadaan ini didukung dengan *Survey Global Strategy Rewards 2007/2008* yang dilakukan oleh Wyatt (2008) menemukan, umumnya karyawan berani memutuskan untuk berpindah kerja dikarenakan alternatif pekerjaan yang tersedia dalam jumlah yang melimpah, sehingga tidak ada kesulitan bagi karyawan yang mengundurkan diri untuk mendapatkan pekerjaan kembali.

Selain itu faktor lain yang menyebabkan terjadinya *turnover intention* adalah minimnya kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada diri karyawan. Hal ini diperkuat oleh DeMicco & Ried (1998) yang mengemukakan bahwa keinginan berpindah seseorang terkait erat dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Kurangnya kepuasan kerja dan komitmen organisasi dapat berpengaruh negatif terhadap perusahaan, selain dapat mengakibatkan timbulnya *turnover intention*, hal ini juga dapat mengakibatkan turunnya kinerja juga produktivitas karyawan ketika bekerja di perusahaan.

Tingkat *turnover* karyawan yang tinggi dapat dilihat dari seberapa besar keinginan berpindah yang dimiliki karyawan suatu organisasi atau perusahaan. Karyawan yang tidak puas lebih besar kemungkinannya meninggalkan pekerjaan daripada mereka yang puas (Mobley, 1986). Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbins, 2006).

Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh komitmen organisasi pada diri karyawan, jika komitmen organisasi tinggi maka dapat dipastikan kepuasan kerja juga akan meningkat. Hal ini diperkuat oleh Kreitner dan Kinicki (2005) bahwa untuk mendapatkan komitmen yang lebih tinggi, perusahaan harus meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya, selanjutnya komitmen yang lebih tinggi dapat mempermudah terwujudnya produktivitas yang lebih tinggi. Komitmen bukan hanya mengandung makna bahwa karyawan akan menetap dalam waktu yang lama dalam perusahaan, akan tetapi lebih dari itu, karyawan

akan bersedia untuk membentuk sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi untuk keberhasilan serta kemajuan berkelanjutan.

Turnover karyawan juga terjadi di CV Sumber Logam yang merupakan Industri peleburan aluminium yang terletak di Dusun Pasinan RT. 50 RW. 12 Desa Sekargadung, Kecamatan Pungging, Kabupaten Mojokerto. Perusahaan peleburan aluminium ini ternyata mengalami tingkat *turnover* yang tinggi, padahal dengan jumlah karyawan yang tidak terlalu banyak seharusnya pengelolaan karyawan dapat dilakukan dengan mudah sehingga angka *turnover* karyawan dapat ditekan. Berikut data *turnover* pada CV Sumber Logam.

Tabel 1.1
Data *Turnover* Karyawan Pada CV Sumber Logam Tahun 2015 – 2017

| 2015 | | | | | 2016 | | | | | 2017 | | | | |
|-------|----|-----|---------|-----|-------|----|-----|---------|-----|-------|----|-----|---------|-----|
| Bulan | In | Out | Jml.Kar | % | Bulan | In | Out | Jml.Kar | % | Bulan | In | Out | Jml.Kar | % |
| | | | 50 | | | | | 57 | | | | | 62 | |
| Jan | 3 | 0 | 53 | 0 | Jan | 2 | 4 | 55 | 7.3 | Jan | 1 | 2 | 61 | 3.3 |
| Feb | 2 | 3 | 52 | 5.7 | Feb | 1 | 0 | 56 | 0 | Feb | 2 | 1 | 62 | 1.6 |
| Mar | 5 | 1 | 56 | 1.8 | Mar | 0 | 2 | 54 | 3.7 | Mar | 0 | 3 | 59 | 5.1 |
| Apr | 0 | 3 | 53 | 5.6 | Apr | 2 | 1 | 55 | 1.8 | Apr | 1 | 0 | 60 | 0 |
| May | 2 | 0 | 55 | 0 | May | 3 | 2 | 56 | 3.6 | May | 2 | 2 | 60 | 3.3 |
| Jun | 3 | 3 | 55 | 5.5 | Jun | 2 | 1 | 57 | 1.7 | Jun | 1 | 2 | 59 | 3.4 |
| Jul | 3 | 0 | 58 | 0 | Jul | 3 | 0 | 60 | 0 | Jul | 0 | 1 | 58 | 1.7 |
| Aug | 0 | 3 | 55 | 5.5 | Aug | 2 | 2 | 60 | 3.3 | Aug | 2 | 2 | 58 | 3.4 |
| Sep | 1 | 3 | 53 | 5.6 | Sep | 2 | 1 | 61 | 1.6 | Sep | 1 | 0 | 59 | 0 |
| Oct | 0 | 2 | 51 | 4 | Oct | 0 | 0 | 61 | 0 | Oct | 3 | 2 | 60 | 3.3 |
| Nov | 4 | 0 | 55 | 0 | Nov | 2 | 1 | 62 | 1.6 | Nov | 2 | 1 | 61 | 1.6 |
| Des | 3 | 1 | 57 | 1.7 | Des | 1 | 1 | 62 | 1.6 | Des | 1 | 0 | 62 | 0 |

Sumber: CV Sumber Logam

Berdasarkan data diatas dapat diketahui bahwa pada periode tahun 2015 *turnover* yang terjadi sebesar 33% atau 19 karyawan, selanjutnya pada tahun 2016 terjadi penurunan karena tingkat *turnover* hanya 24 % atau 15 karyawan. Dan pada tahun 2017 terjadi kenaikan *turnover* sebesar 25% ditandai dengan 16 karyawan yang keluar dari perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa rata-rata

turnover karyawan pada 3 (tiga) tahun terakhir di CV Sumber Logam telah melebihi standar yang ditolerir karena mencapai lebih dari 10% (Harris (2005)). Tingginya angka *turnover* pada CV Sumber Logam disinyalir karena banyak faktor, dan variabel yang muncul dari fenomena *turnover* ini adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Dari wawancara awal yang dilakukan terhadap karyawan di CV Sumber Logam tentang tingginya angka *turnover* karyawan, ditemukan bahwa adanya indikasi ketidakpuasan pada karyawan. Indikasi ini adalah dari pekerjaan itu sendiri, karyawan mengungkapkan bahwa pekerjaan yang dilakukannya terlalu berat karena perusahaan selalu menekan karyawan untuk mencapai skala produksi yang ditentukan oleh perusahaan setiap hari yaitu sebesar 3 ton setiap hari, hal ini juga ditambah dengan adanya tugas ganda bagi karyawan yaitu mengirim hasil produksi ke pembeli, karena tidak ada divisi pengiriman di dalam perusahaan sehingga penambahan tugas ini dapat menyebabkan karyawan tidak dapat memberikan hasil yang maksimal ketika bekerja karena pembagian tugas kurang terstruktur. Beban kerja karyawan yang berat tidak diikuti dengan balas jasa yang setimpal yaitu gaji. Gaji yang diterima karyawan masih berada dibawah UMR Kab Mojokerto yaitu sebesar Rp 2.550.000 per bulan, padahal UMR Kab Mojokerto sendiri sebesar Rp 3.565.000. Perusahaan juga memberikan tunjangan berupa THR (Tunjangan Hari Raya) sebesar Rp 500.000 hanya kepada para karyawan tetap. Namun, karyawan masih merasa tidak puas karena dengan gaji dan tunjangan yang telah diterima dianggap tidak mencukupi kebutuhan karyawan setiap harinya.

Indikasi selanjutnya yaitu dari sistem promosi jabatan di perusahaan yang tidak berjalan, hal ini disebabkan umur perusahaan yang baru menginjak 5 tahun sehingga kurang matang dalam sistem promosi jabatan sehingga hanya karyawan senior yang masa kerjanya diatas 2 tahun mendapat promosi pekerjaan yaitu sebagai pengawas produksi. Pengawas produksi di perusahaan juga kurang memperhatikan karyawan-karyawan baru yang masih belum sepenuhnya menguasai teknis pekerjaan serta kurang dalam memberikan dorongan semangat terhadap pekerja. Indikasi selanjutnya berasal dari rekan kerja, hal ini disebabkan karena banyaknya karyawan kontrak di perusahaan yang keluar masuk sesuai dengan keperluan produksi perusahaan, sehingga muncul jarak antara karyawan tetap dan karyawan kontrak yang mengakibatkan sulit untuk bekerja sama atau saling memberikan dukungan ketika bekerja, sehingga mereka memikirkan untuk mencari alternatif pekerjaan lain selain dari pekerjaan sekarang.

Penyebab lain dari adanya keinginan berpindah karyawan adalah menurunnya tingkat komitmen organisasi dari karyawan. Dalam penelitian Meyer *et al.*, (1993) ditunjukkan bahwa peningkatan komitmen berhubungan dengan peningkatan produktivitas dan turnover yang semakin rendah. Komitmen organisasi karyawan CV Sumber Logam termasuk rendah karena tingginya angka *turnover* pada perusahaan. Rendahnya tingkat komitmen organisasi ini dikarenakan banyaknya karyawan yang masih berstatus karyawan kontrak di perusahaan, sehingga kurangnya rasa memiliki terhadap perusahaan dan adanya rasa tidak sepenuhnya menjadi bagian dari perusahaan. Hal ini menyebabkan karyawan tidak memiliki ikatan emosional dengan

perusahaan sehingga karyawan yang bertahan hanya karena mereka membutuhkan gaji atau tidak punya pekerjaan lain.

Perusahaan akan mengikat kontrak karyawan ketika terjadi kenaikan permintaan dari pasar dan kegiatan produksi yang naik, lalu ketika hal ini telah dipenuhi maka perusahaan akan melakukan pengurangan karyawan sehingga karyawan akan mencari alternatif pekerjaan yang lain meskipun masih aktif bekerja di perusahaan. Sehingga hal ini menimbulkan rendahnya tingkat komitmen karyawan untuk bekerja dan bertahan di dalam perusahaan. Rendahnya komitmen organisasi ini akan mengakibatkan karyawan tidak betah bekerja di perusahaan dan memiliki intensi untuk keluar.

Komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan tujuannya, salah satunya dengan cara menciptakan rasa kepemilikan terhadap organisasi, untuk menciptakan kondisi ini orang harus mengidentifikasi dirinya dalam organisasi, untuk mempercayai bahwa ada guna dan manfaatnya bekerja di organisasi, untuk merasakan kenyamanan didalamnya, untuk mendukung nilai-nilai, visi, dan misi organisasi dalam mencapai tujuannya.

Tingkat turnover karyawan yang tinggi merupakan ukuran yang sering digunakan sebagai indikasi adanya masalah yang mendasar pada organisasi. Turnover karyawan dapat menelan biaya yang tinggi. Oleh karena itu organisasi perlu menguranginya sampai pada tingkat-tingkat yang dapat diterima. Namun demikian, mempertahankan tingkat perputaran sebesar nol adalah tidak realistis dan bahkan tidak dikehendaki.

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, maka dengan ini penulis melakukan sebuah penelitian yang berjudul **“Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Karyawan di CV Sumber Logam”**.

B. Rumusan Masalah

1. Apakah kepuasan kerja secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention pada karyawan CV Sumber Logam?
2. Apakah komitmen organisasi secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention pada karyawan CV Sumber Logam?
3. Apakah kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention pada karyawan CV Sumber Logam?

C. Batasan Masalah

Dalam penelitian ini peneliti memberikan batasan – batasan agar pokok permasalahan yang diteliti tidak melebar dan fokus dari tujuan penelitian, adapun dalam penelitian ini batasan objek penelitian karyawan divisi produksi sebagai berikut:

1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mengacu pada Luthans (2006:243) dengan 5 indikator yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja.

2. Komitmen organisasi

Komitmen Organisasi mengacu pada Luthans (2006:249) dengan 3 indikator yaitu *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*.

3. *Turnover Intention*

Turnover intention mengacu pada Simamora (2006) dengan 3 indikator yaitu niat untuk keluar dari pekerjaan, keinginan untuk mencari pekerjaan baru dan mengevaluasi untuk menemukan pekerjaan lain yang lebih baik.

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan di atas dapat diketahui tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja secara parsial terhadap *turnover intention* karyawan CV Sumber Logam.
- b. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi secara parsial terhadap *turnover intention* karyawan CV Sumber Logam.
- c. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara simultan terhadap *turnover intention* karyawan CV Sumber Logam.

2. Manfaat penelitian

Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagi CV Sumber Logam

Memberikan masukan dalam usaha dan informasi kepada perusahaan tentang kepuasan kerja dan komitmen organisasi sehingga dapat dijadikan rujukan untuk mengurangi *turnover intention* karyawan.

b. Bagi peneliti sejenis

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi atau acuan dalam pengembangan penelitian yang sejenis, khususnya keterkaitan kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan.

